



Piotr Łasak

Katedra Globalizacji i Integracji Ekonomicznej
Instytut Ekonomii i Zarządzania
Uniwersytet Jagielloński
piotr.lasak@uj.edu.pl

ROLA RODZIMYCH KORPORACJI WIELONARODOWYCH W ROZWOJU PRZEMYSŁU WYSOKICH TECHNOLOGII NA RYNKACH WSCHODZĄCYCH

Streszczenie: Niezwykle istotnym zagadnieniem na gruncie współczesnej ekonomii międzynarodowej jest rozwój przemysłów high-tech przez kraje zaliczane do rynków wschodzących. Kluczową rolę odgrywają na tych rynkach rodzime korporacje wielonarodowe (EMNC), gdyż to one zapewniają podnoszenie krajowych osiągnięć technologicznych. Celem artykułu jest identyfikacja mechanizmów służących zdobywaniu zaawansowanych technologii przez EMNC. Przyjętymi metodami badawczymi były studia literaturowe i analiza przypadków. Rozwój zaawansowanych technologii na rynkach wschodzących przebiega inaczej niż miało to miejsce w przeszłości w krajach, które obecnie są wysoko rozwiniętymi. Pozyskanie technologii przez EMNC może obejmować wiele procesów, np. inżynierię zwrotną lub odwrócony outsourcing. Istotna jest internacjonalizacja EMNC, która umożliwia zdobycie strategicznych aktywów. Bardzo często nie przebiega ona w sposób sekwencyjny, lecz ma charakter niekonwencjonalny.

Słowa kluczowe: korporacje wielonarodowe, przemysł high-tech, rynki wschodzące.

Wprowadzenie

Procesy globalizacji wiązały się z przenoszeniem działalności produkcyjnej z krajów wysoko rozwiniętych na rynki wschodzące. Po osiągnięciu pewnego poziomu dalszy dynamiczny rozwój przemysłu na tych rynkach jest możliwy dzięki rozwojowi sektorów wysokich technologii (np. elektroniczny, lotniczy, motoryzacyjny). Kluczową rolę w tym zakresie odgrywają rodzime korporacje

wielonarodowe z rynków wschodzących (*emerging country multinational companies* – EMNC), które stosują różne podejścia do pozyskania zaawansowanych technologii.

Celem artykułu jest identyfikacja uwarunkowań i mechanizmów służących pozyskaniu zaawansowanych technologii przez EMNC oraz czynników determinujących te działania. Badania literaturowe zostały uzupełnione opisem przypadków, w których EMNC odniosły sukces lub poniosły porażkę, prowadząc działalność w sektorach high-tech i realizując ponadnarodową ekspansję.

1. Procesy rozwoju przemysłu wysokich technologii na rynkach wschodzących

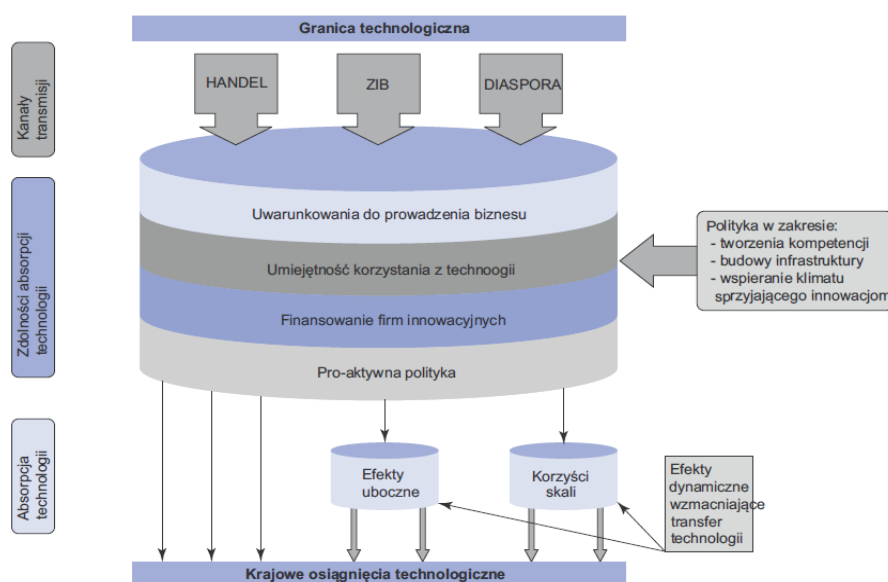
Rozwój przemysłów zaawansowanych pod względem technologicznym (high-tech) w państwach, które obecnie są wysoko rozwinięte, następował w przeszłości stopniowo i długotrwale. Z czasem pewne gałęzie przemysłu stały się mniej energochłonne i w mniejszym stopniu wykorzystywały pracę ludzką, natomiast kluczowego znaczenia nabrało wykorzystywanie coraz bardziej zaawansowanej technologii. Obecnie rozwój przemysłu high-tech na rynkach wschodzących przebiega znacznie szybciej. Szczególne znaczenie ma tutaj globalizacja gospodarki, która stworzyła nowe możliwości rozwojowe. Towarzyszące jej procesy, do których należy zaliczyć zintensyfikowany przepływ towarów i usług oraz kapitału (m.in. w formie ZIB), a także rozwój nowoczesnych środków komunikacji były istotnymi determinantami zmian struktur przemysłu. Globalizacja przyniosła nową organizację działalności produkcyjnej. Nastąpiło odejście od tradycyjnej ścieżki wytwarzania (produkcja pionowa) i oddzielenie poszczególnych etapów produkcji (tworzenia złożonych łańcuchów wartości dodanej). Obecnie każdy kraj może wyspecjalizować się w pewnej wąskiej części procesu wytwórczego i czerpać z tego tak duże korzyści, jak w przeszłości czyniły to kraje, których przedsiębiorstwa w sposób syntetyczny zajmowały się produkcją całego wyrobu (począwszy od projektowania, poprzez wszystkie etapy wytwarzania, aż po sprzedaż dobra finalnego) [Thun, 2011, s. 419-450].

Zdobywanie wiedzy i innowacji jest kluczowe dla rozwoju przemysłów high-tech na rynkach wschodzących. Jeszcze do niedawna rozwój technologii w krajach wysoko rozwiniętych polegał głównie na prowadzeniu badań i rejestrowaniu patentów. Obecnie wiedza i technologia mogą bardzo szybko przepływać i oddziaływać na rozwój nawet tych krajów, które w przeszłości były technologicznie zacofane. Wynika to z faktu, że współcześnie pozyskiwanie

wiedzy technologicznej nie opiera się wyłącznie na badaniach i odkryciach technologicznych, ale może obejmować wiele innych procesów, np. imitację, inżynierię zwrotną, naukę poprzez działania praktyczne (*learning by doing*) czy praktyczne wykorzystanie wiedzy (*learning by using*) [Castaldi, Cimoli, Correa, Dosi, 2004, s. 6; Dosi, Nelson, 2010, s. 57-58].

Szybkość rozwoju przemysłu high-tech w krajach rozwijających się jest uzależniona od szybkości, z jaką istniejące wysokie technologie zostają zaadaptowane, przystosowane i zastosowane w praktyce w tych gospodarkach. Proces ten jest uzależniony od różnych determinant (wykres 1). Każda gospodarka z jednej strony jest wystawiona na oddziaływanie zewnętrznych technologii, a z drugiej jeżeli chce dynamicznie się rozwijać, to będzie zmuszona zaabsorbować te technologie. Do czynników sprzyjających transferowi technologii można zaliczyć:

- handel międzynarodowy,
- przepływy kapitału w formie ZIB,
- istniejącą diasporę (obywatele danego kraju poza jego granicami).



Wykres 1. Determinanty rozwoju przemysłu high-tech na rynkach wschodzących.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [Global Economic Prospects 2008. Technology Diffusion in the Developing World, The International Bank for Reconstruction and Development, Washington 2008, s. 8].

Kluczowe znaczenie dla absorpcji technologii w danym kraju ma polityka przemysłowa, która nadaje kierunek, wyznacza priorytety i wzmacnia procesy rozwoju przemysłu. W ciągu ostatnich kilkunastu lat na rynkach wschodzących

zauważalny jest powrót do aktywnej polityki przemysłowej. Funkcjonuje przekonanie, że im mniej dany kraj jest zaawansowany technologicznie, tym silniejsze powinno być oddziaływanie państwa i ochrona nowo powstających w nim gałęzi przemysłu high-tech. Zdolność do absorpcji technologii, a zarazem szybkość, z jaką dany kraj adaptuje zewnętrzne technologie, zależą od wielu czynników, m.in.:

- poziomu wykształcenia społeczeństwa i czynników kulturowych,
- polityki inwestycyjnej (np. tworzenie klastrów itd.),
- mechanizmów rozwoju i wsparcia (m.in. finansowego, prawnego itd.) rodzimych firm funkcjonujących w przemysłach high-tech,
- potencjału danego rynku (wyrażany poprzez zgłaszany popyt), a także przewag lokalizacyjnych (posiadane zasoby naturalne, istniejąca infrastruktura).

W miarę jak dana gałąź przemysłu będzie zyskiwała na znaczeniu, państwo powinno stopniowo wycofywać się, przyjmując coraz bardziej liberalne podejście (E.S. Reinert 2009, s. 79-103). Z czasem technologia zostaje wchłaniana (następuje jej dyfuzja) i coraz większego znaczenia nabierają efekty skali. Dany sektor przemysłu zaczyna rozwijać się już nie dzięki protekcjonizmowi, ale własnym zdolnościom konkurencyjnym i efektem skali. Najważniejszą rolę pełnią rodzime korporacje wielonarodowe, których działanie stymuluje rozwój przemysłu.

2. Rola rodzimych korporacji wielonarodowych

Współcześnie rola korporacji wielonarodowych ciągle wzrasta, m.in. ze względu na wspomniane wcześniej podejście do działalności produkcyjnej polegające na jej fragmentaryzacji i budowie globalnych łańcuchów dostaw. Podmioty te mają zazwyczaj kluczowe znaczenie dla rozwoju przemysłu na rynkach wschodzących. Umożliwiają bowiem pozyskanie dla kraju zaawansowanych technologii, a z upływem czasu włączają krajowy przemysł w ponadnarodową strukturę i czynią go zdolnym do konkurencji na międzynarodowych rynkach.

Jak zwraca uwagę A.H. Amsden, dla rozwoju przemysłu na rynkach wschodzących podział na korporacje rodzime (EMNC) oraz przedsiębiorstwa zagraniczne (MNC) ma bardzo istotne znaczenie [Amsden, 2009, s. 410-411]. Podczas gdy EMNC wnoszą znaczący wkład w rozwój krajowego przemysłu, MNC są nastawione głównie na rozwój własnych struktur i czerpanie korzyści ze swojej ekspansji polegającej na przenoszeniu działalności do nowych lokalizacji. MNC zazwyczaj nie przenoszą najbardziej zaawansowanych technologii na rynki wschodzące. Utrzymują one wiedzę i technologię w kraju swojego po-

chodzenia. Zaawansowana wiedza technologiczna na rynkach wschodzących jest natomiast rozwijana przez EMNC. Ponadto między EMNC a MNC występuje duża konkurencja. Obie grupy podmiotów starają się wykorzystać wszelkie uwarunkowania, zarówno własne, jak i wynikające z rynków, na których prowadzą działalność, aby przyspieszyć swój rozwój i bardziej skutecznie realizować swoje cele. Trzeba też zaznaczyć, że EMNC w obecnym czasie są w stanie coraz bardziej skutecznie konkurować z MNC, mimo że te ostatnie nadal posiadają uprzywilejowaną pozycję w wielu obszarach (m.in. posiadana wiedza, kapitał, umiejętności zarządcze).

Determinantami rozwoju EMNC funkcjonujących w przemyśle high-tech w krajach rozwijających się jest połączenie specyficznych przewag, jakie posiadają te przedsiębiorstwa z przewagami krajowymi (lub inaczej lokalizacyjnymi). Specyficzne przewagi przedsiębiorstw to m.in. zdobyte umiejętności rozwoju zaawansowanych technologicznie produktów (wiedza, know-how), unikalne zasoby i posiadany potencjał wytwórczy. Przewagi lokalizacyjne to: środowisko instytucjonalne i prowadzona przez państwo polityka przemysłowa, kultura i doświadczenie historyczne oraz warunki do prowadzenia biznesu.

W analizach procesów umiędzynarodowienia zazwyczaj brane są pod uwagę przewagi lokalizacyjne występujące na rynkach wschodzących, natomiast pomijane są determinanty lokalizacyjne znajdujące się w krajach wysoko rozwiniętych. W przeszłości umiędzynarodowienie przedsiębiorstw było bowiem determinowane trzema podstawowymi motywami: rynki zbytu, lokalne zasoby produkcyjne i efektywność (*market seeking, resource seeking and efficiency seeking*). Obecnie, zgodnie ze współczesną teorią biznesu międzynarodowego, ważne są także strategiczne aktywa (*strategic asset seeking*), do których można zaliczyć m.in. zdolności technologiczne oraz umiejętności zarządcze [Rugman, Nguyen, 2014, s. 53-56]. Aktywa te zazwyczaj są najbardziej dostępne w krajach wysoko rozwiniętych. Na tej podstawie można wnioskować, że każda EMNC, która chce skutecznie realizować strategię rozwoju na globalnym rynku, musi nie tylko wykorzystywać lokalne przewagi (zakotwiczenie na własnym rynku), ale także dostosowywać się do oczekiwań rynków międzynarodowych, co oznacza m.in. zdobywanie wiedzy oraz umiejętności organizacyjnych i zarządczych, a także musi wchodzić w bardziej złożone, ponadnarodowe struktury, a nawet przenosić część swojej działalności do krajów wysoko rozwiniętych. Bez takiego podejścia bardzo trudno byłoby im skutecznie konkurować z MNC.

Przeniesienie działalności za granicę pozwala EMNC uzyskać dostęp do lepszych możliwości rozwoju technologii niż występujące na lokalnym rynku. Wprawdzie współcześnie wiedza ma charakter powszechny i może być łatwo

przenoszona w różne miejsca na świecie, jednak dla rozwoju przemysłów wysokich technologii istotna jest także wiedza ukryta (*tacit knowledge*). Taką wiedzę zazwyczaj posiadają MNC, które stosunkowo długo funkcjonują i mają pewne umiejętności specyficzne, wynikające bardziej z doświadczenia niż z posiadanych informacji. Wiedza ukryta w przeciwieństwie do wiedzy dostępnej publicznie nie podlega łatwemu umiędzynarodowieniu i odległość ma istotny wpływ na jej rozprzestrzenienie. Najlepsze możliwości zdobycia takiej wiedzy znajdują się zazwyczaj w ośrodkach badawczo-przemysłowych w krajach wysoko rozwiniętych¹. Z tego względu EMNC są skłonne wchodzić na te rynki.

EMNC mimo korzyści z ponadnarodowej ekspansji często charakteryzuje powolne tempo internacjonalizacji, ponieważ możliwość zdobycia nowych przewag własnościowych jest tylko jedną z wielu determinant ich rozwoju. Równocześnie każda z takich firm jest bardzo głęboko powiązana ze swoim macierzystym krajem. Niekiedy mówi się w tym kontekście, że „rodzime rynki są kleiste” [Narula, s. 96-101]. Zazwyczaj rodzimy rynek stanowi istotne zaplecze dla EMNC, a doświadczenia zdobyte na tym rynku są bardzo ważne i kształtują konkurencyjność korporacji. Umiejętność sprostania rodzimym wyzwaniom i przeniesienia zdobytych doświadczeń na grunt międzynarodowy jest jednym z kluczowych czynników decydujących o sukcesie w umiędzynarodowieniu działalności. Ekspansja polegająca na sekwencyjnym przebiegu procesu umiędzynarodowienia jest najbardziej typowym modelem, zakładającym stopniowe wejście na rynki zagraniczne. Przeniesienie działalności produkcyjnej jest ostatnim etapem tego procesu [Gorynia, 2007, s. 22-24]. Z tego względu może upłynąć wiele czasu do momentu, gdy dana EMNC osiągnie taki poziom rozwoju, że będzie w stanie wejść na rynki zagraniczne.

Trzeba zaznaczyć, że nadmierne przywiązanie do rodzimego rynku może działać na niekorzyść korporacji planujących ekspansję za granicę. Strategie stosowane przez EMNC na rodzimym rynku często prowadzą do minimalizacji kosztów, gdyż w ten sposób są w stanie osiągać efekty skali. Przenosząc działalność za granicę i bazując wyłącznie na przewagach kosztowych, firmy te mogą mieć trudności z dostosowaniem do oczekiwań klientów. EMNC są świadome tych ograniczeń i nie zawsze przyjmują strategie ekspansji przebiegające według scharakteryzowanego powyżej, typowego modelu umiędzynarodowienia. W latach 90. XX wieku zidentyfikowany został nowy proces, polegający na

¹ Determinują je tzw. efekty aglomeracji, czyli sytuacja, gdy dana korporacja może czerpać liczne korzyści z lokalizacji swojej działalności w miejscu, gdzie jest duża dostępność innych firm, specjalistycznej technologii, wysoko wykwalifikowanej siły roboczej, gdzie ma miejsce przenikanie się procesów innowacyjnych i równocześnie można osiągać korzyści skali.

internacjonalizacji przedsiębiorstw bez ich głębszego zakotwiczenia w lokalnym rynku. Firmy te są nazywane „born global”, a ich cechą charakterystyczną jest odejście od sekwencyjnego modelu internacjonalizacji. W ciągu ostatnich kilkunastu lat nastąpił bardzo szybki rozwój tego rodzaju firm. Warto zaznaczyć, że do kluczowych determinant warunkujących rozwój przedsiębiorstw typu „born global” na rynkach wschodzących zaliczana jest polityka rządu, która może stwarzać bodźce do ich powstawania. Z czasem wzrasta też rola czynników rynkowych i przewag własnościowych, które mają istotny wpływ na rozwój tych przedsiębiorstw [Andersson, Danilovic, Huang, 2015; Persinger, Civi, Vostina, 2007].

Pozytywnym aspektem rozwoju EMNC jest to, że ich działanie jest zazwyczaj bardziej elastyczne w porównaniu do MNC. Nie są one ograniczone licznymi wewnętrznymi procedurami, które towarzyszą działalności podmiotów pochodzących z krajów wysoko rozwiniętych. EMNC są też pozbawione skomplikowanych biurokratycznych systemów zarządczych na najwyższym szczeblu, posiadają bardzo profesjonalnych menedżerów niskiego i średniego szczebla. Cecha ta jest bardzo przydatna w ich ekspansji.

Istnieje wiele innych uwarunkowań, od których zależy dynamiczny rozwój EMNC. Trzeba pamiętać, że dla skutecznego konkutowania na międzynarodowych rynkach nie wystarczy samo posiadanie wysokiej jakości produktu lub usługi. Korporacje muszą posiadać różne przewagi na wszystkich etapach związanych z projektowaniem, produkcją i dystrybucją. W celu zobrazowania złożoności tej problematyki warto przeanalizować praktyczne przykłady rozwoju EMNC, funkcjonujących w przemysłach high-tech.

3. Wybrane przykłady rozwoju nowych technologii na rynkach wschodzących

Teoretyczne rozważania pozwalają na kompleksową analizę różnych czynników wpływających na perspektywy rozwoju EMNC. W praktyce nie zawsze udaje się osiągnąć założone cele. Można wskazać przykłady korporacji, które odniosły sukces, ale i takie, które mimo wszelkich przesłanek do tego, aby stać się liczącymi się światowymi korporacjami, nie zrealizowały tego celu bądź znalazły się dopiero na długiej drodze prowadzącej do jego osiągnięcia.

Codelco

Chilijska korporacja Codelco jest obecnie światowym liderem w rozwoju i adaptacji wysokich technologii w przemyśle wydobywczym. Jej przykład pokazuje, w jaki sposób można wykorzystać zaawansowaną technologię do po-

prawy pozycji konkurencyjnej tradycyjnych gałęzi przemysłu. Rozwój technologii stał się kluczowym elementem strategii firmy Codelco. Wyrazem tego było opracowanie rozwiązań, które umożliwiły pełną automatyzację operacji wydobywczych, stworzenie systemów przekazywania informacji, umożliwiających kontrolę pracy na odległość (jednostka zarządzająca może mieścić się nawet w odległości kilkudziesięciu kilometrów od miejsca wydobycia) oraz zarządzanie zasobami i wieloma innymi czynnościami [*World's Largest Copper Producer Codelco...*, 2013]. W ciągu ostatniej dekady firma wprowadziła zmiany w swoich operacjach wydobywczych – zautonomizowała te operacje i maksymalnie ograniczyła pracę ludzi w zagrożonych obszarach [*Codelco: Revolutionizing Mining...*, 2013, s. 5].

Proces umiędzynarodowienia firmy Codelco przebiega zgodnie ze strategią „odwróconej innowacyjności”. Jest to strategia opierająca się na produkcji zaawansowanych technologicznie wyrobów przy niskich kosztach i kierowaniu rodzimych produktów na rynki krajów wysoko rozwiniętych. Wejście na rynki zagraniczne ma nastąpić po wcześniejszym wypromowaniu produktu na rynku lokalnym [Aschmoneit, Janevska, 2013, s. 53-78]. Koncentracja na wykorzystaniu automatyki, robotyki oraz systemów przekazywania informacji w tradycyjnych operacjach wydobywczych i dogłębne opanowanie tych czynności na rodzimym rynku pozwoliły jej z czasem sprzedawać te rozwiązania na rynkach zagranicznych. Dotychczasowy rozwój i osiągnięta pozycja (Codelco obecnie jest największym na świecie producentem miedzi) potwierdzają, że firma ta jest przykładem EMNC, która odniosła sukces.

Embraer

Innym przykładem dynamicznego rozwoju EMNC, która osiągnęła sukces, jest brazylijski producent samolotów Embraer. Istotną rolę odegrała w jej ekspansji zarówno polityka państwa (interwencjonizm w latach 70. i 80. XX wieku), przeprowadzona we właściwym momencie restrukturyzacja i prywatyzacja (lata 90. XX wieku), jak i skuteczna strategia wejścia na międzynarodowe rynki [Wójtowicz 2010]. Obecnie Embraer należy do czołowych światowych producentów samolotów i skutecznie konkuruje z korporacjami z krajów wysoko rozwiniętych.

Korporacja stosuje podejście określane jako „odwrócony outsourcing” (*reverse outsourcing*). Firma macierzysta koncentruje się na projektowaniu samolotów, produkcji kadłubów i montażu finalnego produktu, natomiast wykonanie wszystkich zaawansowanych części i komponentów (silniki, awionika, elektronika) outsourcowane jest do zagranicznych partnerów. Są nimi MNC

m.in. ze: Stanów Zjednoczonych, krajów Unii Europejskiej, Japonii, a nawet Rosji (m.in. General Electric, Honeywell, Kawasaki, VSMPO) [*EMBRAER: From national champion*, 2002, s. 100; Agtmael, 2007, s. 180-181]. Dzięki tej strategii Embraer może zastosować w swoich samolotach najnowsze rozwiązania technologiczne bez ponoszenia w wielu obszarach wydatków na badania i rozwój.

Lenovo

EMNC, która doświadczyła wielu problemów podczas swojego rozwoju i umiędzynarodowienia, jest chiński producent komputerów Lenovo. Sukces tej firmy wydawał się być przesądzony, kiedy w 2005 roku przejęła amerykańskiego producenta komputerów osobistych IBM. Tym samym dołączyła do ścisłej czołówki światowych producentów komputerów. Dzięki zawartej transakcji zyskała ona trzy kluczowe przewagi: markę ThinkPad, zaawansowaną technologię produkcji komputerów oraz międzynarodowe kanały dystrybucji i zespoły operacyjne należące wcześniej do IBM. Jest to najlepszy przykład dynamicznego wejścia lokalnej firmy z kraju rozwijającego się na światowe rynki [Rugman, Nguyen, 2014, s. 67].

Zakup działalności operacyjnej firmy IBM niestety przysporzył chińskiemu producentowi wielu problemów. Sprzedaż komputerów na rynku globalnym oraz wyniki finansowe firmy po tej transakcji uległy pogorszeniu. Światowy przemysł komputerowy wszedł bowiem w fazę dojrzałości i pojawiła się presja na zwiększanie konkurencyjności cenowej². Firma Lenovo po dokonanej transakcji uzyskała wprowadzić nowe kompetencje w zakresie produkcji i dystrybucji komputerów, ale nie nabyła kluczowych przewag, które pozwalały zapewnić jej mocną pozycję na rynkach zagranicznych i trwały rozwój. W konsekwencji zdecydowała się wycofać ze swoich planów dynamicznej ekspansji na rynkach zagranicznych i skoncentrowała swoje działania na rynku chińskim [Holstein, 2009]. Do innych słabych stron można zaliczyć m.in.: brak dywersyfikacji w strukturze organizacyjnej firmy i rozlokowania oddziałów zajmujących się sprzedażą w różnych regionach świata, dynamiczny rozwój rynku alternatywnych produktów (np. netbooków), a także zbyt szybki przeskok firmy z nastawienia na sprzedaż produktów na lokalnym, chińskim rynku, na sprzedaż na rynku globalnym. Ponadto Lenovo nie było ukierunkowane na nieustanne prowadzenie badań, jak to czynią MNC.

² Stąd decyzja firmy IBM o ukierunkowaniu jej działania na usługi informatyczne (rozwój oprogramowania itp.) i sprzedaż części firmy zajmującej się produkcją komputerów.

Z czasem Lenovo poprawiło swoje wyniki, a obecnie jest to firma, która od kilku lat należy do czołowych światowych producentów komputerów. Firma ta kontynuuje strategię przejmowania innych przedsiębiorstw z krajów wysoko rozwiniętych i dzięki temu zdobywa nowe technologie i inne przewagi, których sama nie jest w stanie rozwinąć. Cały czas korzysta z pomocy chińskiego rządu (m.in. finansowej).

Tata Motors

Przykładem EMNC, która bezskutecznie chciała doprowadzić do umiędzynarodowienia rodzimego sektora high-tech, jest indyjski producent samochodów Tata Motors. Firma ta w ciągu pierwszej dekady XXI wieku opracowała najtańszy samochód na świecie (jego cena miała nie przekraczać 2500 USD). Podstawą strategii jej ekspansji stała się „odwrócona innowacyjność”.

Strategia ta nie sprawdziła się i po pierwszych sukcesach (2009) sprzedaż na rodzimym rynku zaczęła spadać, a na zagranicznych rynkach w ogóle nie osiągnęła istotnej wielkości [Rugman, Nguyen, 2014, s. 71-72]. Można wskazać kilka przyczyn porażki sprzedaży samochodu Tata Nano [*Why the World's Cheapest Car Flopped*]:

- produkt został źle odebrany na lokalnym rynku,
- korporacja nie miała przygotowanej strategii wejścia na rynki państw wysoko rozwiniętych, a samochód Tata Nano nie spełnił oczekiwań klientów na tych rynkach,
- firma nie zbudowała w prawidłowy sposób łańcucha wartości dodanej.

Przykład samochodu Tata Nano pokazuje, że nie każdy produkt, nawet w branżach wysokiej technologii, nadaje się do zastosowania strategii „odwróconej innowacyjności”. W przypadku produktów high-tech znacznie ważniejsze niż cena są ich cechy użytkowe.

Podsumowanie

Rozwój przemysłów wysokich technologii jest bardzo złożonym procesem. Zupełnie inaczej przebiega obecnie na rynkach wschodzących, niż miało to miejsce w przeszłości w Stanach Zjednoczonych czy Europie Zachodniej. Proces ten współcześnie zachodzi dużo szybciej, a EMNC wykorzystują różne podejścia, pozwalające zdobyć zaawansowaną wiedzę technologiczną. Przeprowadzone studia literaturowe oraz dokonana analiza przypadków pozwalają na wyciągnięcie następujących wniosków:

1. EMNC są zazwyczaj bardziej elastyczne w działaniu w porównaniu do MNC, co jest bardzo istotną determinantą ich rozwoju. Można wskazać przykłady odpowiadające sekwencyjnemu modelowi internacjonalizacji (np. Embraer), ale wiele EMNC próbuje pominąć pewne etapy rozwoju i od razu dynamicznie wchodzi na międzynarodowe rynki. Strategia taka czasami okazuje się skuteczna (Codelco), ale w innym przypadku towarzyszą jej trudności (Lenovo) lub okazuje się niepowodzeniem (Tata Motors).
2. Bez głębokiego zakotwiczenia na lokalnym rynku internacjonalizacja jest dla EMNC bardzo trudna, a w celu utrzymania konkurencyjności korporacje te nie mogą bazować wyłącznie na lokalnych przewagach (np. kosztowych). Nadmierne przywiązanie do rodzimego rynku może mieć negatywny wpływ na ich internacjonalizację.
3. Nie każda firma musi prowadzić wszechstronne badania i w ten sposób zdobywać zaawansowaną technologię, ponieważ globalizacja działalności produkcyjnej stworzyła nowe możliwości skutecznej ekspansji. Potwierdza to przykład Embraera. Z kolei posiadanie zaawansowanej technologii nie gwarantuje sukcesu i dla skutecznej ekspansji potrzebna jest budowa kompleksowego modelu rozwoju – przykład Lenovo lub Tata Motors.

Tylko umiejętne wykorzystanie wszystkich determinant jest w stanie zapewnić sukces w rozwoju EMNC. Bardzo ważna jest też właściwa polityka przemysłowa inicjowana i realizowana przez rząd danego kraju. Trudno jest bowiem budować konkurencyjny i nowoczesny przemysł, szczególnie na wczesnym etapie jego rozwoju, bez wsparcia ze strony państwa.

Literatura

- van Agtmael A. (2007), *The Emerging Markets Century: How a New Breed of World-Class Companies is Overtaking the World*, Free Press, New York.
- Amsden A.H. (2009), *Nationality of Firm Ownership in Developing Countries: Who Should 'Crowd Out' Whom in Imperfect Markets?* [in:] M. Cimoli, G. Dosi, J.E. Stiglitz, *Industrial Policy and Development. The Political Economy of Capabilities Accumulation*, Oxford University Press, New York.
- Aschmoneit M., Janevska D. (2013), *Closing the Gap Between Frugal and Reverse Innovation*, Department of Management and Engineering, Linköping University, Master of Science.
- Castaldi C., Cimoli M., Correa N., Dosi G. (2004), *Technological Learning, Policy and Growth in a 'Globalized' Economy: General Patterns and the Latin American Experience*, LEM Working Paper Series 2004/01, Pisa.

- Codelco: Revolutionizing Mining Through Digital Technologies* (2013) [in:] *The Digital Advantage: How Digital Leaders Outperform their Peers in Every Industry*, Capgemini Consulting, 15 October.
- Dosi G., Nelson R.R. (2010), *Technical Change and Industrial Dynamics as Evolutionary Processes* [in:] B.H. Hall, N. Rosenberg, *Handbook of the Economics of Innovation*, Elsevier, Amsterdam.
- EMBRAER: From National Champion to Global Player* (2002), CEPAL Review No. 77, August.
- Global Economic Prospects 2008. Technology Diffusion in the Developing World* (2008), The International Bank for Reconstruction and Development, Washington 2008.
- Gorynia M., Jankowska B. (2007), *Teorie internacjonalizacji*, „Gospodarka Narodowa”, nr 7.
- Narula R. (2014), *The Limits of 'new' Multinational Enterprises: Institutions, Systems, and 'Members-only' Location Advantages* [in:] A. Cuervo-Cazurra, R. Ramamurti (eds.), *Understanding Multinationals from Emerging Markets*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Persinger E.S., Civi E., Vostina S.W. (2007), *The Born Global Entrepreneur In Emerging Economies*, „International Business & Economics Research Journal”, March 2007.
- Reinert E.S. (2009), *Emulation versus Comparative Advantage: Competing and Complementary Principles in the History of Economic Policy* [in:] M. Cimoli, G. Dosi, J.E. Stiglitz (eds.), *Industrial Policy and Development. The Political Economy of Capabilities Accumulation*, Oxford University Press, New York.
- Rugman M., Nguyen Q.T.K. (2014), *Modern International Business Theory and Emerging Market Multinational Companies* [in:] A. Cuervo-Cazurra, R. Ramamurti (red.), *Understanding Multinationals from Emerging Markets*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Thun E. (2011), *Globalizacja produkcji* [w:] J. Ravenhill, *Globalna ekonomia polityczna*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Why the World's Cheapest Car Flopped* (2013), „The Wall Street Journal”, 14 October.
- World's Largest Copper Producer Codelco Completes Enterprise-Wide Implementation of Oniqua's MRO Optimization Solution* (2013), „Newswire”, 17 June.
- Wójtowicz M. (2010), *Transformacja i globalna ekspansja brazylijskiego przemysłu lotniczego na przełomie XX I XXI wieku na przykładzie koncernu EMBRAER*, „Prace Komisji Geografii Przemysłu”, nr 16, Warszawa.
- [www 1] Andersson S., Danilovic M., Huang H.J. (2015), *Success Factors in Western and Chinese Born Global Companies*, Business, 7, <http://dx.doi.org/10.4236/ib.2015.71004> (dostęp: 10.04.2016).
- [www 2] Holstein W.J., *China's Multinational Quandary*, <http://www.strategy-business.com> (dostęp: 15.09.2015).

**THE ROLE OF EMERGING COUNTRY MULTINATIONAL COMPANIES
IN THE DEVELOPMENT OF HIGH-TECH INDUSTRY
IN EMERGING MARKETS**

Summary: A very important issue in contemporary international economics is the development of high-tech industries in emerging markets. Key role in these markets are playing Emerging Markets National Corporations (EMNC). They are able to improve countries' technological advancement. The aim of this article is to identify mechanisms of the acquirement of advanced technology by EMNC. The applied methods are desk study and case study. The process of technology development in emerging markets is different than it was in the past in developed states. Acquisition of advanced technologies by EMNC may include many processes, e.g. reverse engineering or reverse outsourcing. An important process is EMNC internationalization which enables to achieve strategic assets. Very often it is not a gradual process, but its course is unconventional.

Keywords: emerging country multinational companies, emerging markets, high-tech industry.